FACTSHEET

RURAL DEVELOPMENT

ORDER NO. 01-041

JUNE 2001

AGDEX 880

Ontario Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs

Community-Readiness for Economic Development

CHAIRING AND MANAGING MEETINGS

C. Bokor

(This Factsheet is one of a series of six. See also 01-031, Working with Volunteers, 01-033, Community Leadership, 01-035, Community Readiness Checklist, 01-037, Resolving Conflict, and 01-039, Facilitating Group Processes.)

Face-to-face meetings are the method of choice for groups to solve problems, make decisions, educate, plan programs and projects, and inform others. Meetings can be very productive, accomplishing what they set out to do in a most efficient manner. All of us however, know that a time-wasting and unproductive meeting can affect the attitude and enthusiasm of the group, and affect the image of the project in the eyes of others.

Who's in Charge?

You will hear this question most often when the meeting is not going very well. Unfortunately, too often the chairperson is the one who receives most of the attention at this point! The fact is, however, that *everyone* in the meeting is responsible for its success.

Certainly, the chair of the meeting may have a lead role to play in planning the agenda, communicating it to those coming to the meeting, arranging the facilities, and actually chairing it. Who else should be involved? The roles in the group determine the involvement of its members.

For example, if there's a secretary or recorder, then that person should help plan the agenda and communicate the meeting to others. If committee chairs or project leaders are responsible for specific tasks, then they should be expected to help plan the agenda and organize the materials and equipment to make their reports.

All participants of committee and team meetings must help, and be held equally accountable for the success of their meetings. While larger community or organization meetings require the chair to be a 'traffic cop', in smaller gatherings where all group members must contribute, there is less need for a central figure to take charge and control the meeting. Each person is responsible for accomplishing the tasks of the meeting while maintaining harmony among group members.

Key Ingredients of an effective meeting include:

- a well-planned and organized agenda
- attention to accomplishing the tasks (objectives) of the meeting
- equal attention to the 'maintenance' of relationships and harmony in the group
- starting and ending on time

In the following few pages, a checklist for the chair, and evaluation of the meeting overall, and the roles of group members references provide clues to effective and efficient meetings.

GUIDELINES FOR EFFECTIVE AGENDAS

Good agendas speed up group accomplishments by focusing the discussion and making wise use of time. An effective agenda makes best use of the preparation done by participants and the chair prior to the meeting.

Before the Meeting

Gather information

- Review the minutes of the previous meeting for any unfinished business
- Seek input from members — new business, committee reports or other items

Prepare the agenda, including:

- Name of group or meeting
- Purpose of the meeting (e.g. meeting, special meeting, planning meeting
- Date and place; starting and ending time
- Names of people filling special roles (outside facilitator, observer, and resource person)
- Agenda items. Since a group's attention span parallels a bell-shaped curve, place the easiest items at the beginning and ending of the meeting and the more difficult items around mid-meeting
- The time required for each agenda item. Assign a specific time, for example: 7:15 – 7:30 p.m. rather than 15 minutes

- Persons responsible for reports, refreshments, etc.
- Background materials/special notes
- What to bring

Mail the agenda and supplementary materials. They should arrive several days before the meeting.

DURING THE MEETING

Agendas are effective only when followed. To make best use of agendas:

- Start on time
- Accept additions or amendments to the agenda
- Invest "people" time by scheduling time for interaction, perhaps as much as 25 percent of the meeting. When interaction is healthy, the task seems to take care of itself
- Follow all reports with an action decision. What needs to be done?
- Specify person(s) responsible for each action
- End on time

EVALUATING YOUR MEETINGS

The following chart contains the key ingredients of a successful meeting. One way of using this tool is to have a neutral observer complete the chart and provide feedback to the group.

Rate each category by checking the appropriate number.

TABLE 1. Key Ingredients of a Successful Meeting

	Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
	1	2	3	4	5
1. Clear Purpose – purpose of the meeting was clarified – all participants understood what specific outcomes were expected					
2. Expectations Known – each participant knew what was expected of him or her – everyone knew what was expected of each other (chair, recorder, facilitator, etc.)					
3. Agenda – each participant understood how the meeting was intended to flow (agenda, schedule, design, etc.) – everyone knew when the meeting was to end					
4. Listening – most participants listened carefully to each other					
5. Opinions Expressed – most participants expressed themselves openly, honestly and directly					
6. Agreements/Conflicts Managed – agreements were explicit and clear – conflicts were openly explored and constructively managed					
7. Proceeded/Achieved as Planned – the meeting generally proceeded as intended (the agenda was followed and it ended on time) – achieved its intended purpose					
8. Opinions Solicited – each participant's ideas, opinions and information were solicited and then used					
9. Participant Satisfaction – overall, participants seemed to be satisfied with the meeting, their time was well spent					
10. Overall rating of this meeting is:					

WHO DOES WHAT DURING YOUR MEETINGS?

The effective performance of any group depends on two fundamental processes: those that are **task** oriented, and those that focus on the people relations. These are commonly referred to as the **maintenance** or **relationship** functions in a group.

GROUP TASK ROLES

These roles of group members are critical to achieve the group's problem solving, decision-making and other 'tasks' in their action plans. Members, including the group 'leader', might be required to take on several roles, one after the other during the meeting.

Check (✓) the roles which are evident in your group:

- ☐ The **Initiator** suggests new ideas or a different way of looking at the problem or goal. This suggestion may take the form of an entirely new group goal or a new definition of the problem. It may be a new approach to solving the problem, a new procedure for the group, or a new way of organizing the group for the task ahead.
- ☐ The **Information Seeker** asks for clarification of the *facts* of the situation and seeks 'proof' of the information being provided in the discussion.
- ☐ The **Opinion Seeker** asks for clarification of the *values and feelings* about what the group is doing; a suggestion which has been made or new ideas.
- ☐ The **Information Giver** offers specific facts when generalizations are given in the group. The facts, which are related to the problem at hand, are based either on 'authority' or personal experience.
- ☐ The **Opinion Giver** states his/her belief or opinion. It is values-based and is related to the task at hand, the suggestion made, or to new ideas. They try to influence the group to adopt a particular set of values, which are not necessarily based primarily on relevant facts or information.
- ☐ The **Elaborator** spells out suggestions using examples or definitions. They may offer a rationale for suggestions made by someone else, or try to describe how an idea or suggestion would 'play out', based on relevant facts or information.
- ☐ The **Coordinator** clarifies the relationships among various ideas and suggestions or tries to co-ordinate the activities of various members of sub-groups.
- ☐ The **Energizer** prods the group to action or decision, attempts to stimulate or arouse the group to 'greater' or 'higher quality' activity.
- ☐ The **Procedural Technician** speeds up the progress of the group by doing things for it: performing routine tasks (e.g. distributing materials) or manipulating objects for the group (e.g. rearranging the seating or running the audio-visual equipment)
- ☐ The **Recorder** writes down suggestions, makes a record of group decisions, or writes down the results of discussion. The recorder role is the 'group memory.'

GROUP MAINTENANCE AND RELATIONSHIP ROLES

'Maintenance' roles focus on the group itself. They build the 'people' aspect of the group: its relationships and processes, the harmony among members and the needs of individuals.

'Maintenance' functions are as critical to the success of the group as the task roles described in the previous checklist. Ignoring the need to maintain the welfare and harmony of the group and its members will affect its overall success.

Check (✓) the roles which are evident in your group:

- ☐ The **Encourager** praises, agrees with, and accepts the contribution of others. They indicate warmth and solidarity in their attitude toward other group members; offer commendation and praise; and in a variety of ways indicate understanding and acceptance of others' views, ideas, and suggestions.
- ☐ The **Harmonizer** mediates the differences among other members to resolve disagreements. They may attempt to relieve tension in conflict situations through jesting, pouring oil on the troubled waters, etc.
- ☐ The **Compromiser** is in a position of conflict in the group, and may yield status to others by admitting their error; by disciplining themselves to maintain group harmony; or by *coming halfway* in moving along with the group.
- ☐ The **Gate-keeper** attempts to keep communication channels open by involving others ("we haven't got the ideas of Mr. X yet," etc.). They might propose that the flow of communication be controlled ("why don't we limit the length of our contributions?") so everyone has a chance to contribute.
- ☐ The **Standard Setter** understands the levels that can be achieved by groups that are performing well. They are able to help the group set goals for the efficiency, quality, fairness of its processes to achieve.
- ☐ The **Group-observer** keeps track of the group's processes (communication, problem solving, decision making, etc.) as part of its evaluation, and provides feedback when asked.

- The **Follower** goes along with the movement of the group, more or less passively accepting the ideas of others, serving as an audience in group discussion and decision.
- The **Summarizer** describes the progress of the group in terms of its goals, by summarizing what has occurred. They also point to departures from the plan, or they may raise questions about the direction that the group discussion is taking.
- The **Reality Tester** asks whether the proposal is realistic. They may question the *practicality*, the *logic*, the *facts*, or the *procedure* of what's being talked about or suggested.

This Factsheet was written by **Chuck Bokor** and revised by **Luna Ramkhalawansingh**, Community Economic Development Unit, OMAFRA, Guelph.

Agricultural Information Contact Centre
1-877-424-1300
ag.info@omafra.gov.on.ca

www.gov.on.ca/omafra

POD
ISSN 1198-712X
Également disponible en français
(commande n° 01-042)

Ontario

01-041

FICHE TECHNIQUE

DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS RURALES

COMMANDE N° 01-042

JUIN 2001

AGDEX 880

Ontario

Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

Préparation de la collectivité à l'expansion économique
DÉROULEMENT DES RÉUNIONS

C. Bokor

(La présente fiche technique fait partie d'une série de six sur la préparation de la collectivité à l'expansion économique. Se référer également aux titres suivants : *Encadrement des bénévoles*, commande n° 01-032, *Leadership*, commande n° 01-034, *Liste de vérification*, commande n° 01-036, *Résolution de conflits*, commande n° 01-038, et *Facilitation des activités*, commande n° 01-040.)

Les réunions face à face sont la méthode de prédilection des groupes pour la résolution de problèmes, la prise de décisions, la sensibilisation, la planification de programmes et de projets, et le partage d'information. Les réunions peuvent être très fructueuses et accomplir de manière très efficace les objectifs fixés. Nous savons tous, cependant, qu'une réunion vaine et improductive peut avoir des conséquences néfastes sur l'attitude et l'enthousiasme du groupe, et nuire à l'image que se font les autres du projet.

Qui est la personne responsable?

On entend surtout cette question quand la réunion tourne au vinaigre. Malheureusement, la personne qui préside est souvent celle qui devient alors le point de mire! Ce sont pourtant *tous* les participants à la réunion qui sont responsables de sa réussite.

La personne qui préside peut effectivement jouer un rôle prépondérant dans la planification de l'ordre du jour, dans la diffusion de cet ordre du jour aux personnes qui sont conviées à la réunion, dans la préparation des locaux et dans l'animation de la réunion. Qui d'autre devrait intervenir? Le rôle qui est assigné à chaque membre du groupe détermine son niveau d'intervention.

Par exemple, si une personne se charge de prendre des notes, cette personne doit aider à planifier l'ordre du jour et à avertir les autres de la tenue d'une réunion. Si les présidents de comités ou les chefs de projets sont responsables de tâches bien précises, il est normal de s'attendre à ce que ces personnes participent à l'établissement de l'ordre du jour et à l'organisation des documents et du matériel nécessaires à la présentation de leurs rapports.

Toutes les personnes qui assistent aux réunions du comité ou de l'équipe doivent contribuer à leur succès et en être également responsables. Bien que dans les réunions tenues par de plus grands organismes ou des collectivités de plus grande envergure, la personne qui préside doive remplir le rôle d'« agent de circulation », dans de plus petites réunions où les membres du groupe doivent tous participer, il est moins nécessaire qu'une seule personne prenne en main et dirige la réunion. Chaque personne est responsable de s'acquitter des tâches qui lui ont été assignées tout en assurant l'harmonie au sein du groupe.

Parmi les **principaux ingrédients** d'une réunion efficace, mentionnons :

- un ordre du jour bien planifié et bien structuré;
- le souci d'atteindre les objectifs fixés pour la réunion;
- une attention égale accordée au maintien des rapports et de l'harmonie au sein du groupe;
- une réunion qui débute et se termine à l'heure prévue.

On trouvera dans les pages qui suivent un exposé sur les points à surveiller avant et pendant la réunion, sur l'évaluation des réunions et les rôles des membres du groupe. Cet exposé fournit des indices de ce qui constitue une réunion efficace et efficiente.

LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉTABLISSEMENT D'UN ORDRE DU JOUR EFFICACE

Un ordre du jour bien établi permet au groupe de s'acquitter de ses tâches plus rapidement, car il cible les échanges et fait un bon usage du temps. Un ordre du jour efficace tire parti de la préparation préalable des participants et de la personne qui préside la réunion.

AVANT LA RÉUNION

Réunir l'information

- Revoir le procès-verbal de la réunion précédente pour vérifier qu'il n'y a pas d'affaires en suspens;
- Consulter les autres membres — affaires nouvelles, rapports de comités ou autres questions.

Établir l'ordre du jour, en précisant :

- le nom du groupe ou de la réunion;
- l'objet de la réunion (simple réunion, réunion spéciale, réunion de planification, etc.).
- la date et le lieu de la réunion; l'heure du début et de

la fin de la réunion;

- le nom des personnes qui jouent un rôle particulier (facilitateur ou facilitatrice externe, observateur ou observatrice et personne-ressource);
- les points à l'ordre du jour. Comme l'attention d'un groupe suit une courbe en forme de cloche, prévoir d'aborder les points les plus faciles au début de la réunion et à la fin de la réunion, et les points les plus épineux au milieu de la réunion;
- le temps alloué à chaque point à l'ordre du jour, en fixant une heure précise (de 19 h 15 à 19 h 30, plutôt que 15 minutes, par exemple);
- les personnes chargées des rapports, de la pause-café, etc.;
- la documentation et les notes particulières;
- ce qu'il faut apporter.

Expédier par la poste l'ordre du jour et les documents complémentaires de manière à ce qu'ils parviennent à leurs destinataires plusieurs jours avant la tenue de la réunion.

PENDANT LA RÉUNION

L'ordre du jour n'est efficace que dans la mesure où il est respecté. Pour optimiser l'usage de l'ordre du jour :

- Commencer la réunion à l'heure.
- Accepter les modifications ou les ajouts apportés à l'ordre du jour.
- Prévoir du temps pour les échanges informels, peut-être même jusqu'à 25 % de la durée de la réunion. Quand les échanges sont sains, la tâche semble se faire toute seule.
- Faire suivre tous les rapports d'une décision d'action. Qu'est-ce qui doit être fait?
- Assigner à une ou à plusieurs personnes la responsabilité de chaque mesure.
- Terminer la réunion à l'heure.

ÉVALUATION DES RÉUNIONS

Le tableau qui suit comprend les éléments essentiels à une réunion fructueuse. Une façon de se servir de cet outil serait de demander à un observateur ou à une observatrice neutre de remplir le tableau et de fournir une rétroaction au groupe. Noter chaque catégorie en cochant le chiffre approprié.

TABLEAU 1. Éléments essentiels d'une réunion fructueuse

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Indécis	D'accord	Tout à fait d'accord
	1	2	3	4	5
1. But précis – le but de la réunion a bel et bien été précisé – tous les participants ont compris les résultats escomptés					
2. Attentes connues – chaque participant ou participante savait ce qu'on attendait de lui ou d'elle – chacun ou chacune savait ce qui était attendu des autres (président ou présidente, secrétaire, facilitateur ou facilitatrice, etc.)					
3. Ordre du jour – tous les participants ont compris comment devait se dérouler la réunion (ordre du jour, horaire, conception, etc.) – tous savaient quand la réunion allait se terminer					
4. Écoute – la plupart des participants écoutaient attentivement les interventions des autres					
5. Opinions exprimées – la plupart des participants se sont exprimés ouvertement, franchement et directement					
6. Ententes et gestion des conflits – les ententes étaient claires et précises – les conflits ont été analysés ouvertement et gérés de manière constructive					
7. Déroulement tel que prévu et objectifs atteints – la réunion s'est déroulée, en règle générale, tel que prévu (l'ordre du jour a été respecté et la réunion s'est terminée à l'heure) – elle a atteint le but visé					
8. Points de vue sollicités – on a sollicité les idées, les points de vue et des renseignements de chaque participant ou participante, puis on en a tenu compte					
9. Satisfaction des participants – les participants semblaient satisfaits, en général, de la réunion et estimaient qu'elle n'avait pas été une perte de temps					
10. Note globale de la réunion :					

QUI FAIT QUOI DURANT LES RÉUNIONS?

L'efficacité du rendement de tout groupe dépend de deux types d'activités fondamentaux : celles qui sont centrées sur la **tâche à accomplir**, et celles qui sont orientées sur les relations humaines. Ces dernières sont connues sous le nom de fonctions **homéostatiques** ou de **rapport** au sein d'un groupe.

RÔLES DES MEMBRES DU GROUPE

Les rôles des membres du groupe sont indispensables à la réalisation des tâches qui sont prévues dans les plans d'action du groupe, dont la résolution de problèmes et la prise de décisions. Il se peut que les membres, y compris le ou la « chef » du groupe, soient tenus d'assumer plus d'un rôle au cours d'une réunion.

Cocher (✓) les rôles qui sont clairement représentés dans le groupe :

❒ L'**initiateur** ou l'**initiatrice** propose de nouvelles idées ou une façon inédite d'aborder le problème ou l'objectif visé. Cette suggestion peut prendre la forme d'un objectif tout à fait nouveau ou d'une toute autre définition du problème. Cela pourrait être un autre moyen de résoudre le problème, une nouvelle marche à suivre pour le groupe ou une façon originale de structurer le groupe en vue de la tâche qui se présente.

❒ L'**interrogateur** ou l'**interrogatrice** demande des données *factuelles* sur la situation et veut des « preuves » à l'appui des renseignements fournis au cours des échanges.

❒ Le **sondeur** ou la **sondeuse d'opinions** demande que soient précisés les *sentiments* et les *valeurs* du groupe par rapport à sa mission ou par rapport à une suggestion qui a été faite ou une idée qui a été proposée.

❒ L'**informateur** ou l'**informatrice** donne des faits précis quand des généralisations ont été faites au sein du groupe. Les faits, qui sont liés au problème à régler, sont fondés sur une « source officielle » ou sur une expérience personnelle.

❒ Le **donneur** ou la **donneuse d'opinion** exprime son propre sentiment ou son opinion. Ceux-ci sont fondés sur ses valeurs et se rapportent à la tâche immédiate, à la suggestion qui a été faite ou aux nouvelles idées qui ont été émises. Il ou elle tente d'amener le groupe à adopter une échelle de valeurs particulière, qui n'est pas forcément fondée sur des faits ou des renseignements pertinents.

❒ L'**élaborateur** ou l'**élaboratrice** expose en détail les suggestions proposées au moyen d'exemples ou de définitions. Il ou elle peut justifier les suggestions faites par quelqu'un d'autre ou essayer de décrire comment une idée ou une suggestion pourrait être concrétisée, en se fondant sur des faits ou des renseignements pertinents.

❒ Le **coordonnateur** ou la **coordonnatrice** précise les rapports entre les diverses idées et suggestions ou tente de coordonner les activités des membres des différents sous-groupes.

❒ L'**activiste** pousse le groupe à passer aux actes ou à prendre une décision, et essaie de le stimuler ou de l'inciter à poser de « plus grands » gestes.

❒ Le ou la **spécialiste des procédures** accélère la progression du groupe en posant les gestes nécessaires : en effectuant les tâches routinières (en distribuant la documentation, par exemple) ou en manipulant des objets pour le groupe (en changeant la disposition des chaises ou en faisant fonctionner le matériel audiovisuel).

❒ Le ou la **secrétaire** écrit les suggestions, consigne les décisions du groupe ou prend note des résultats des échanges. Le ou la secrétaire sert de « mémoire du groupe ».

FONCTIONS HOMÉOSTATIQUES ET DE RAPPORT

Les fonctions homéostatiques sont axées sur le groupe en soi. Elles solidifient l'aspect « humain » du groupe : ses rapports et ses façons de procéder, l'harmonie entre les membres et les besoins de chaque personne.

Les fonctions homéostatiques sont aussi essentielles au succès du groupe que les fonctions relatives aux tâches qui ont été décrites dans la liste de vérification précédente. On ne peut ignorer la nécessité d'entretenir le bien-être et l'harmonie du groupe et de ses membres sans compromettre le succès global du groupe.

Cocher (✓) les rôles qui sont clairement représentés au sein du groupe :

❒ Le **stimulateur** ou la **stimulatrice** complimente les autres, est d'accord avec leur contribution et accepte celle-ci. Cette personne fait preuve de chaleur et de solidarité dans ses rapports avec les autres membres du groupe, elle fait des éloges et des compliments, et elle montre de diverses façons qu'elle comprend et qu'elle accepte les points de vue, les idées et les suggestions des autres.

- ❒ Le **médiateur** ou la **médiatrice** cherche à régler les différends entre les membres du groupe pour résoudre les conflits. Il ou elle peut essayer d'éliminer les tensions dans les situations conflictuelles en faisant des plaisanteries, en pansant les blessures d'amour-propre, etc.

- ❒ Le **partisan** ou la **partisane du compromis** est en position de conflit au sein du groupe et peut céder à d'autres en admettant son erreur, en s'efforçant d'assurer l'harmonie du groupe ou en *faisant la moitié du chemin* pour aller dans le sens du groupe.

- ❒ L'**animateur** ou l'**animatrice des communications** essaie de garder les voies de communication ouvertes en faisant intervenir les autres (« nous n'avons toujours pas entendu ce que M. X ou M^me^ Y a à dire sur le sujet », etc.). Il ou elle peut proposer de limiter la durée des interventions pour donner à tout le monde la chance de parler.

- ❒ L'**expert en productivité** comprend qu'on peut accomplir davantage si le groupe a un bon rendement. Il ou elle peut aider le groupe à fixer des objectifs en matière d'efficience, de qualité et d'équité des activités afin d'en assurer la réussite.

- ❒ L'**observateur** ou l'**observatrice du groupe** suit l'évolution des activités du groupe (au niveau des communications, de la résolution de problèmes, de la prise de décisions, etc.) dans le cadre de son évaluation et fournit une rétroaction sur demande.

- ❒ Le **suiveur** ou la **suiveuse** avance au gré du groupe, acceptant de façon plus ou moins passive les idées des autres, faisant fonction d'auditoire dans une discussion ou dans une décision de groupe.

- ❒ Le **résumeur** ou la **résumeuse** décrit les progrès du groupe par rapport à ses objectifs, en faisant la synthèse de ce qui s'est passé. Cette personne peut également signaler les déviations par rapport au plan ou elle peut soulever des questions au sujet de l'orientation que prend le groupe ou le débat.

- ❒ Le ou la **réaliste** demande au groupe si la proposition est réalisable. Il ou elle peut ainsi mettre en doute l'*aspect pratique*, la *logique*, les *faits* ou la *marche à suivre* associés au point qui est débattu ou suggéré.

Nous remercions le Secrétariat d'État pour sa contribution financière à la réalisation de la présente fiche technique.

Cette fiche a été rédigée par **Chuck Bokor** et révisée par **Luna Ramkhalawansingh**, Unité de développement économique des collectivités, MAAARO, Guelph.

Centre d'information du MAAARO
1 877 424-1300
ag.info@omafra.gov.on.ca

www.gov.on.ca/omafra

POD
ISSN 1198-7138
Also available in English
(Order No. 01-041)

Ontario

01-042